

10 do's voor succesvolle medewerkers  
en organisatieontwikkeling

# Academy



Capgemini 

Een motor blijft staan waar hij staat. Tot iemand zorgt dat hij brandstof krijgt, een richting en de ruimte om te bewegen. We gebruiken deze metafoer om toe te lichten hoe wij medewerkerontwikkeling inzetten als motor van organisatieontwikkeling. Alle reden tot een optimistische kijk!

Natuurlijk willen mensen zich ontwikkelen. We doen vanaf onze geboorte niet anders, het zit in onze natuur. Het is zonder meer indrukwekkend en verbijsterend wat we hebben geleerd en afgeleerd sinds we het daglicht zagen. Een deel ging vanzelf, door een innerlijke drive. Je wilt eten, lopen, klimmen, praten, je wilt steeds meer zelf kunnen. Een deel werd door het gezin waarin we opgroeiden bepaald: de opvoeding met waarden, normen, regels, handigheidjes. En door de bredere sociale omgeving: familie, buurt, vrienden, clubs. Een deel werd bepaald door de omgeving waarin we opgroeiden: de leeromgeving op school en andere opleidingen. De verschillende invloeden versterken elkaar en zorgen dat de medewerker met een rugzak aan kennis, vaardigheden en ervaring in de organisatie zijn werk uitvoert. In zijn organisatie gaat zijn ontwikkeling door. Hij leert van collega's, vindt zelf oplossingen, verdiept zich in onderwerpen, volgt opleidingen.

Hoe krijgen we nu deze natuurlijke neiging om zich te ontwikkelen in lijn met datgene waar de organisatie behoefte aan heeft? De organisatie bestaat uit mensen, die de ambitie van de organisatie waarmaken. Daar hebben ze kennis en vaardigheden voor nodig, maar welke dan? En hoe en wanneer maak je je dat eigen? In de praktijk zien we dat dit een weerbarstig vraagstuk kan zijn. We horen verschillende geluiden als het om leren en ontwikkelen gaat. Managers ervaren bijvoorbeeld dat het niet snel genoeg gaat en niet de goede kant op, ondanks het aanbod van leermogelijkheden. Medewerkers weten dikwijls niet goed wat er van ze verwacht wordt, vinden dat ze geen tijd hebben en dat datgene wat ze wèl goed doen te weinig aandacht krijgt.

Kennelijk is er een verschil tussen datgene wat de manager waarneemt en wat de medewerker zelf ervaart, en vice versa. Dat is logisch: ze hebben een andere plaats in de organisatie en dus een ander perspectief. De manier waarop ik kijk en de positie waarvandaan ik kijk, bepalen wat ik zie en kan zien. Tel daarbij op een verschillende achtergrond en een verschillend belang, en we zien als resultaat een spaghetti van goede bedoelingen vermengd met misverstanden. Aan beide kanten.

Desondanks is er reden om heel optimistisch te zijn over medewerkerontwikkeling als motor van organisatieontwikkeling – want de motor, dat is het. Niet alleen omdat het zich eigenlijk automatisch en dagelijks afspeelt. Ook omdat medewerkerontwikkeling goed te begeleiden en te versterken is.

We weten wat in de praktijk belemmerend werkt en wat juist zorgt voor succesvolle medewerkerontwikkeling. Een aanpak die zich richt op het wegnemen van de belemmeringen en het inzetten van de succesfactoren, zet medewerkerontwikkeling in als motor van organisatieontwikkeling. Deze belemmeringen en succesfactoren lichten we hieronder toe.

# Belemmeringen

De belemmeringen horen we in de veronderstellingen en overtuigingen van managers en medewerkers. De goede luisteraar of waarnemer haalt ze snel boven tafel.

Hieronder staan tien veel voorkomende voorbeelden:

- 1 Waar het management meerdere heidagen en sessies aan besteedt, is in een uur uit te leggen aan de medewerkers.
- 2 Als we de richting hebben uitgelegd, gaat de ontwikkeling verder vanzelf.
- 3 We bieden een groot scala aan leerinterventies aan, men hoeft maar te kiezen.
- 4 Als iemand leert, kan hij best al zijn taken blijven uitvoeren.
- 5 Nadat de medewerker naar een training is geweest, werkt hij direct op de nieuwe manier.
- 6 De professional kan zelf bepalen wat goed voor hem is.
- 7 Iedereen leert in hetzelfde planbare tempo.
- 8 Ik ben te oud om te leren/ik heb het te druk/ik ben niet slim genoeg.
- 9 Als ik al lerend fouten maak, merk ik dat in mijn beoordeling.
- 10 Het ontwikkeltraject begint op 1 maart en eindigt op 1 december.

Het is de taak van de in- of externe consultant die de medewerkerontwikkeling begeleidt om alert te zijn op dergelijke manieren van denken. Ze goed merkbaar in wat men zegt en hoe men zich gedraagt. De consultant helpt om deze gedachten en aannames bespreekbaar te maken en ze te toetsen aan de realiteit. Is de gedachte of aanname niet (meer) waar? Dan helpt de consultant om deze belemmering om te buigen in helpende en haalbare gedachten. Tegelijkertijd signaleert hij praktische belemmeringen en helpt deze op te lossen.

De ervaring leert dat de oplossingen dikwijls praktisch zijn en eigenlijk niet heel moeilijk te bedenken. Denk aan de medewerker die vindt dat hij geen tijd heeft voor een e-learning, en die geholpen is met advies op het gebied van timemanagement. Of de medewerker die na een training niet weet wanneer hij het geleerde toe kan passen en van zijn manager een passende opdracht krijgt. Dat roept de vraag op waarom dit dan niet vanzelf gebeurt. Doorgaans gaat er veel aandacht naar het bepalen van de inhoud van trainingen, e-learnings, seminars en dergelijke. Dit is absoluut belangrijk, zonder een goede inhoud zijn de inspanningen om te leren en te ontwikkelen niet zinvol. Het proces van medewerkerontwikkeling wordt georganiseerd op basis van deze inhoud en zou net zoveel aandacht moeten krijgen.



# Drie succesfactoren

In onze visie is medewerkerontwikkeling altijd aanwezig, het is een natuurlijk proces dat iedere dag plaatsvindt. Als we gezamenlijk richting geven aan dit proces, aandacht geven aan individuele wensen en behoeften en ruimte geven om te leren en te experimenteren, sluiten organisatie- en medewerkerontwikkeling op elkaar aan.

## Richting

Je kunt van medewerkers wel en niet verwachten dat ze hun eigen ontwikkeling vormgeven. Wel: nieuwsgierigheid naar ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Wel: begrijpen dat bewegen erbij hoort en met initiatieven komen. Wel: collega's helpen bij hun ontwikkeling. Wel: uitzoeken wat bij henzelf past en verantwoordelijk nemen voor hun ontwikkeling. Maar we kunnen niet van medewerkers verwachten dat ze op de hoogte zijn van alle relevante huidige en toekomstige ontwikkelingen en daar de juiste keuzes in maken, afgeleid van de organisatiestrategie. Hier heeft het management de verantwoordelijkheid om te signaleren, keuzes te maken, de koers te bepalen. De richting is het resultaat van de interactie tussen management en medewerkers, waarbij de verschillende perspectieven – van manager en vakman – elkaar versterken.

## Aandacht

**Aandacht** om te ontdekken wat en hoe iemand wil en kan leren. Erkenning voor het feit dat ieder op een andere manier en in een ander tempo leert.

**Aandacht** voor de behoefte om jezelf te verbinden met datgene wat van je gevraagd wordt. Nut en noodzaak worden dikwijls wel uitgelegd, maar nut en noodzaak van de organisatie zijn niet vanzelfsprekend in lijn met wat de medewerker wil en kan.

**Aandacht** voor de behoefte om in de praktijk zaken toe te passen, te experimenteren en feedback te krijgen. De behoefte om iemand in de buurt te hebben die feedback en praktische ondersteuning geeft, die een rolmodel is.

**Aandacht** voor de resultaten die bereikt worden, voor de stappen die in de goede richting gezet worden.

**Aandacht** voor de momenten dat je er even doorheen zit en hulp nodig hebt.



## Ruimte

Leren kost tijd, geld en energie. Punt. Dat betekent dat besproken moet worden hoe we de ontwikkeling mogelijk maken. Wat is realistisch? Wat wil de medewerker zelf, welke mogelijkheden en oplossingen ziet hij? Wat inspireert en motiveert? Wat gebeurt er met het werk waar de medewerker tijdelijk niet aan toe komt? Welke oefenmogelijkheden zijn er? Hoe wordt feedback georganiseerd? Welke rol speelt hij bij het leren van collega's? Welke rol is er voor de manager en hoe werken ze samen?

## Praktische adviezen

Dit brengt ons op de activiteiten die ontplooid kunnen worden om de beweging die hoort bij medewerker- en organisatieontwikkeling op gang te brengen en te houden. Terug naar onze eerste zin: natuurlijk willen mensen zich ontwikkelen! Ze kunnen niet anders. En terug naar de stelling: medewerkerontwikkeling is de motor van organisatieontwikkeling.

Hieronder staan 10 do's, die in onze ervaring de basis zijn van een succesvolle beweging. Zet deze in gedachten om in don'ts, en je ziet al snel wat er in de praktijk vaak mis gaat.

### 10 do's voor succesvolle medewerker- en organisatieontwikkeling

- 1 Wees duidelijk over de richting die de organisatie opgaat, blijf dit herhalen.
- 2 Betrek medewerkers en managers (en niet alleen medewerkers).
- 3 Organiseer leren in groepen, waar men dezelfde kennis en ervaring opdoet.
- 4 Combineer dit met individuele leerinterventies, aansluitend op behoefte en leerstijl.
- 5 Voer regelmatig individuele gesprekken, geef aandacht.
- 6 Breng medewerkers met dezelfde interesse met elkaar in contact.
- 7 Zorg voor experts, die on the job advies en feedback geven en voorbeeldgedrag laten zien.
- 8 Vermijd een 'mal', waar alle medewerkers van een bepaald vakgebied in moeten passen.
- 9 Accepteer dat fouten maken en aanvankelijk productiviteitsverlies bij het leren hoort.
- 10 Vier je successen, maak deze zichtbaar.

## Conclusie

Als we een inspirerend, lange termijn doel combineren met de menselijke maat, hebben we het beste van twee werelden in onze aanpak verenigd.

### Voor meer informatie, neem contact op met:

**Annerieke Bosman**, Capgemini Academy  
Email: [annerieke.bosman@capgemini.com](mailto:annerieke.bosman@capgemini.com)  
Tel. + 31 6 1503 0890

---

## Over Academy

De professionals van Capgemini Academy bieden IT'ers wat ze nodig hebben. Onze mensen hebben een scherp oog voor drijfveren, aandacht voor talent en besef van specifieke omstandigheden. Ze bewegen tot beweging. Programma's die hun oorsprong vinden in het dagelijks werk van onze zowel didactisch als inhoudelijk onderlegde trainers wakkeren het vuur aan. Praktijkverhalen die vertellen hoe je problemen met IT en de mensen eromheen nou écht oplost doen de rest.

Een instituut als het onze helpt mensen en organisaties iedere dag weer het beste uit zichzelf en elkaar te halen. Bereidt hen voor op het zelfbewust aangaan van de uitdagingen van morgen. Stimuleert leer- en nieuwsgierigheid. Opdat IT'ers en hun werkgever beter, langer en intensiever met elkaar vooruit kunnen. Tot wederzijds genoeg.

Capgemini Academy. We transform IT professionals  
[academy.capgemini.nl](https://academy.capgemini.nl)

De informatie in dit document is eigendom van Capgemini. Copyright©2018 Capgemini.